

# Condiciones laborales de los asalariados tamberos “El caso de La Cuenca lechera del Valle de Lerma en Salta”

MARTÍNEZ, G.M.<sup>1</sup>; BERTONI, E.A.<sup>2</sup>; PAIS, A.<sup>3</sup>; MORENO, R.<sup>2</sup>; GANA, M.<sup>4</sup>

## RESUMEN

La producción lechera de Salta se centra fundamentalmente en la región templada de explotación intensiva y dentro de esta en el Valle de Lerma. La cuenca del Valle de Lerma está constituida por 32 tambos que en promedio emplean alrededor de  $7,7 \pm 2,9$  operarios/tambo; lo que representa alrededor de 200 familias que viven de esta actividad. Con el objetivo de evaluar la condición laboral de los asalariados tamberos e identificar aspectos limitantes en cuanto al grado de satisfacción laboral se llevó adelante una encuesta 101 operarios. La edad promedio de operarios del Valle es de  $38 \pm 11,8$  años. El 59% de los encuestados vive en el campo en el que trabajan. Al ser consultados respecto a las necesidades de vivienda un 27% reportó que esta no cubre las necesidades básicas para su familia a la vez que un 43% declaró no poseer baño dentro de la vivienda. El salario que perciben los operarios en el 77% de los casos es de tipo fijo. En cuanto al régimen de descanso alrededor del 50% declaró hacerlo 1 vez cada 15 días. Si bien el 62% de los encuestados disfruta de la tarea que realiza diariamente solo el 45% se lo recomendaría a sus hijos. En virtud de los resultados obtenidos se puede concluir que es necesario implementar acciones tendientes a mejorar las condiciones laborales de los asalariados tamberos del Valle de manera que alcancen un grado satisfacción laboral mayor; ya que una persona satisfecha con su trabajo realiza su labor de forma animada, busca aprender y mejorar sus habilidades; lo que sin dudas repercutirá en la productividad de la explotación tambera.

**Palabras clave:** noroeste argentino, operarios, satisfacción laboral, tambos.

## ABSTRACT

*The dairy production of Salta mainly focuses on the temperate region of intensive exploitation in the Lerma Valley. In the dairy basin of this valley there are 32 dairy farms which on average employ about  $7.7 \pm 2.9$  workers / dairy farm; this represents about 200 families who live from this activity. A survey of 101 workers was carried out with the aim of evaluating the labor status of the workers and identifying limiting aspects regarding the degree of job satisfaction. The average age of workers in the Valley is  $38 \pm 11.8$  years. 59% of the respondents live in the field in which they work. When asked about housing needs, 27% reported that they did not cover basic needs for their family, while 43% stated that they did not have a bathroom inside the house. The salary that the workers perceive in 77% of the cases is fixed rate. As for the rest regime about 50% stated to do it once every 15 days. While 62% of the respondents enjoy the task they do daily, only 45% would recommend*

<sup>1</sup>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Salta, Ruta Nacional 68, km 172 (4403) Cerrillos, Salta, Argentina. Correo electrónico: martinez.gabriela@inta.gob.ar

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Salta, Instituto de Investigación Animal del Chaco Semiárido (IIACS, INTA Leales), Chañar Pozo s/n (T4113), Tucumán, Argentina.

<sup>3</sup>Universidad Nacional de Salta.

<sup>4</sup>CREA Valles Templados.

*it to their children. Based on the results obtained, it is possible to conclude that it is necessary to implement actions tending to improve the working conditions of the wage workers in Valle in order to achieve a higher degree of job satisfaction. Since a person satisfied with his work performs seeks to learn and improve his skills is undoubtedly that contribute this situation will affect positive the productivity of the farm.*

**Keywords:** Argentina's northwest, workers, job satisfaction, dairy farm.

## INTRODUCCIÓN

La producción láctea en Argentina se concentra en la región de La Pampa húmeda, en particular en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Sin embargo, en las regiones extrapampeanas se han desarrollado pequeñas cuencas tamberas con la finalidad de proveer de leche para el abasto, o sea el consumo sin procesar, y también para la industrialización.

La producción lechera de Salta se centra fundamentalmente en la región templada de explotación intensiva y dentro de esta en el Valle de Lerma (Bianchi, 1992). Este se encuentra ubicado entre los paralelos 24° 30' y 25° 37' de latitud sur y los meridianos 65° 22' y 65° 40' oeste, lo que representa un área total de 17.000 km<sup>2</sup> de extensión, albergando así a los departamentos de La Caldera, Capital, Rosario de Lerma, Cerrillos, Chicoana, La Viña y parte de Gral. Güemes. Del total de la población de la provincia de Salta (1.215.207 habitantes), esta región concentra al rededor 50% (INDEC, 2010).

El Valle de Lerma se encuentra situado entre las inmediaciones de la Precordillera de los Andes al oeste y las Sierras Subandinas al este, a una altura media que varía entre los 1100 y 1450 metros sobre el nivel del mar con precipitaciones que van de más de los 1.000 mm en las serranías y piedemonte al norte y oeste del valle, a menos de 400 mm al sureste. Si bien el promedio anual de precipitaciones es de 900 mm, se destacan dos períodos bien definidos: uno lluvioso que abarca desde fines noviembre a mediados de abril y otro seco que va desde los meses de mayo a noviembre. La temperatura promedio del Valle es de 16,7 °C. Los suelos del Valle por lo general son no salinos, presentan escaso desarrollo pedogenético, y a su vez, pueden ser considerados de pobre contenido en materia orgánica (1,35%) (Vargas Gil, 1999).

En general estas características son óptimas para producir tabaco de calidad; actividad agrícola principal y base de la economía regional del Valle. Dentro de otras actividades agrícolas también se destacan la producción de hortalizas de primicia, poroto, maíz para grano y maíz para choclo. La principal actividad ganadera de la zona es la tambera; actividad en general desarrollada a nivel predial en forma conjunta al tabaco.

Históricamente dentro del complejo tabaco-tambo, la actividad central y de mayor rentabilidad era la tabacalera, por lo que el tambo revestía el carácter de actividad com-

plementaria. En la actualidad dada la coyuntura de los precios internacionales del tabaco y el precio de los insumos la tendencia se está invirtiendo, es decir, el tambo se está consolidando como la principal producción productiva de estos establecimientos, fenómeno netamente vinculado a aspectos financieros. La actividad tambera en general es desarrollada a nivel predial en forma conjunta al tabaco, de esta manera algunos productores optan por una estrategia de diversificación que les permite sostener la explotación a pesar de las variaciones cíclicas en el precio de los respectivos productos, y aprovechando más las posibilidades de sus campos con una estrategia de mayor sostenibilidad, no solo económica sino también ambiental.

La cuenca del Valle de Lerma está constituida por 32 tambos donde el promedio de animales en ordeño por tambo oscila entre las 208 ± 105 vacas. En la producción media por explotación se encuentran variaciones que van de 21,5 ± 5,3 l/vaca/día y el promedio por tambo es de 4900 l/día. El sistema de producción predominante es de tipo pastoril, sobrepasturas templadas con altas tasas de suplementación. En lo que respecta al personal, se estiman alrededor de 7,7±2,9 operarios/tambo; lo que representa alrededor de 200 familias que viven de esta actividad (Suarez y Martínez, 2015). A su vez el nivel de tecnología e infraestructura predial, la genética y la dieta animal, así también como los planteos productivos presentes en el Valle responden claramente sistemas de alta producción de leche (Martínez y Suárez, 2015).

En cuanto a la estructura de organización a nivel de explotación lechera, en la mayoría de los establecimientos salteños se detecta un modelo de gestión común: un "patrón" (dueño del capital con escasa presencia en el establecimiento y variable grado de involucramiento), un encargado (quien coordina el total de actividades relacionadas con el tambo a la vez que tiene alguna tarea específica en el día a día como puede ser la inseminación o la sanidad animal) y el resto de los trabajadores tamberos (que por lo general realizan actividades específicas vinculadas a la crianza, ordeño, recría, alimentación o riego de cultivos). A su vez, la mayoría de los establecimientos lecheros cuentan con asesoramiento externo vinculado a la reproducción, sanidad y alimentación animal.

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow introdujo su teoría de la jerarquía de necesidades, que establece que las necesidades humanas siguen una estructura jerárquica. Primero, necesidades fisiológicas básicas (como alimen-

tos, el agua y el sueño) deben cumplirse, seguidos de la seguridad (seguridad del empleo, la familia, la propiedad y la salud) y el contacto social (familia, amistad e intimidad), y finalmente la estima (confianza, logros, respeto por y para los demás) y la autoestima actualización. Por su parte, Kahn (1990) sugiere que los empleados pueden usar diversos grados de sí mismos física, cognitiva y emocionalmente en los roles que desempeñan. Es por ello que esto resulta ser un factor clave en los resultados productivos del tambo, en este sentido cobra especial relevancia la motivación que tiene el trabajador por la tarea que desempeña en el sistema productivo tambero. Definimos a la motivación por el trabajo como la combinación entre el grado de satisfacción tanto de la remuneración percibida como del desarrollo personal. Consideramos que la falta de motivación laboral de los operarios representa una situación que desestabiliza y compromete la sustentabilidad social de las empresas lecheras.

Teniendo en cuenta lo afirmado en los párrafos anteriores, y dada las particularidades de la relación entre trabajadores y empresarios en las explotaciones tamberas de la región, nos motivó a emprender el presente trabajo con el objetivo de evaluar la condición laboral de los asalariados tamberos del Valle de Lerma e identificar aspectos limitantes en cuanto al grado de satisfacción laboral.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El área de estudio se ubica en la cuenca lechera de la provincia de Salta y que abarca parte de los departamentos Capital, Rosario de Lerma y Cerrillos fundamentalmente. El total de establecimientos encuestados pueden ser considerados como explotaciones tipo, por lo que coinciden con la caracterización de Suárez y Martínez (2015).

Durante los meses de enero a marzo de 2016 se llevó adelante una encuesta a 101 operarios, es decir el 50% de los operarios que Suárez y Martínez (2015) relevaron. Los encuestados representaban a 19 tambos de la cuenca salteña, lo que significa un 70% del total de explotaciones lecheras locales. Cabe destacar que se invitaron a participar de la encuesta a todos los dueños y encargados de los establecimientos lecheros y que solo se relevaron los datos de los campos en los que se contó con el consentimiento de los dueños.

El cuestionario utilizado fue elaborado por la comisión de lechería de CREA en el marco del proyecto "Factor Humano". Este constó de 58 preguntas que buscaron relevar datos que permitieran caracterizar la población de estudio, el grado de acceso a los servicios básicos como vivienda, educación, transporte y comunicación, y el nivel de formación en lo que respecta actividades relacionadas con el tambo; a su vez para poder conocer el nivel de bienestar laboral de los operarios se formularon preguntas referidas al trato que reciben por parte del dueño y los profesionales que asesoran al establecimiento, el régimen de contratación y de descansos del que gozan, el grado de satisfacción con el sueldo que perciben, si el establecimiento en

el que trabajan procura la continuidad en su formación en temáticas vinculadas al tambo; y por último se le pidió a cada asalariado su visión/opinión sobre el trabajo que realiza. El tiempo promedio de recolección de información fue de alrededor de 20 minutos por operario; resulta oportuno mencionar que antes de cada visita a los establecimientos se pactó día y horario de conveniencia con los encargados para evitar interferir en la jornada laboral de los empleados.

Los datos relevados fueron analizados mediante el paquete Excel de Microsoft Office mediante herramientas de estadística descriptiva.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Caracterización de la población de estudio

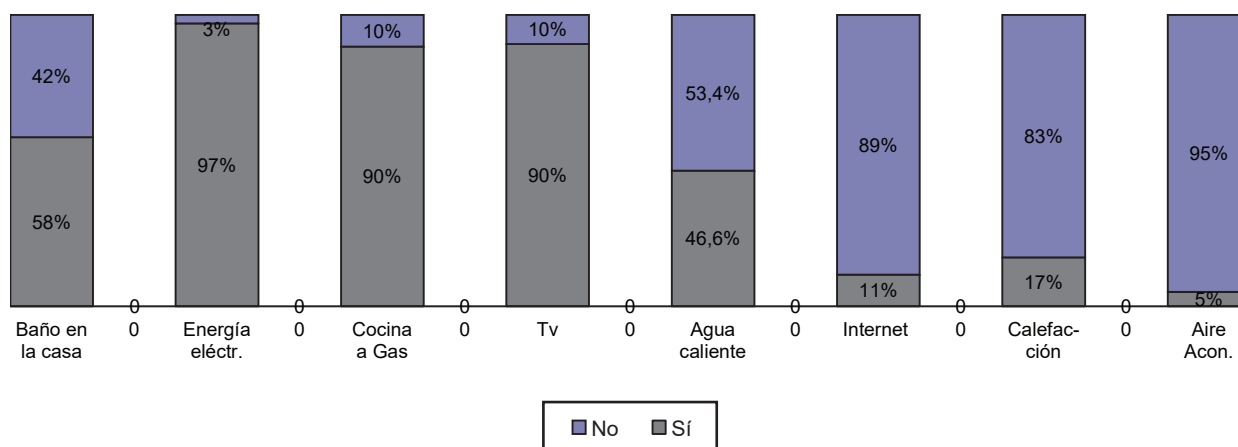
El 87% de los encuestados resultaron hombres vinculados a actividades tales como el ordeño, la alimentación o la reproducción; por su parte las mujeres (13%) son las que llevan adelante las tareas relativas a la crianza artificial de los terneros, una situación similar se presenta en las cuencas centrales (Pardías, 2003). El 62% de los operarios de tambo se encuentra en la franja etaria de los 31 a los 50 años, siendo la edad promedio de  $38 \pm 11,8$  años.

En cuanto al grado de educación formal de los trabajadores, el 62% cuenta con estudios secundarios completos y el 5% con estudios superiores finalizados; mientras que un 12% de los encuestados no logró finalizar los estudios primarios. Si bien Argentina es conocida por sus niveles educativos relativamente elevados de su población dentro de América Latina, existen grandes disparidades entre áreas rurales y urbanas (Olea, 2016). En cuanto a los datos obtenidos en el presente trabajo respecto al grado de alfabetización no se evidenciaron diferencias significativas con lo reportado por el INDEC (2010) para la zona urbana de la provincia de Salta; esto posiblemente se deba a que los departamentos de Rosario de Lerma y Cerrillos, área central de la producción lechera de la provincia, se encuentran muy próximos a la capital provincial (15 y 35 km respectivamente) y perfectamente comunicados con ella; a la vez que presentan un alto grado de urbanización si es que se los compara con el resto de los departamentos de importancia agrícola ganadera de la provincia (INDEC, 2010).

### Acceso a servicios básicos: vivienda, educación, transporte y comunicación

El 59% de los encuestados habita en el campo en el que trabajan, mientras que el resto reside a menos de 15 km del tambo. A su vez, el 86% de los operarios manifestó vivir con su familia. Al ser consultados respecto a las necesidades de vivienda un 27% reportó que esta no cubre las necesidades básicas para su familia mientras que un 29% manifestó que las cumple parcialmente. En la figura 1 se presentan los resultados asociados a la vivienda.

En lo que respecta a la educación, el 66% manifestó estar de acuerdo con el nivel de educación que poseen, mien-



**Figura 1.** Porcentaje de operarios en función a la accesibilidad a servicios asociados a la vivienda.

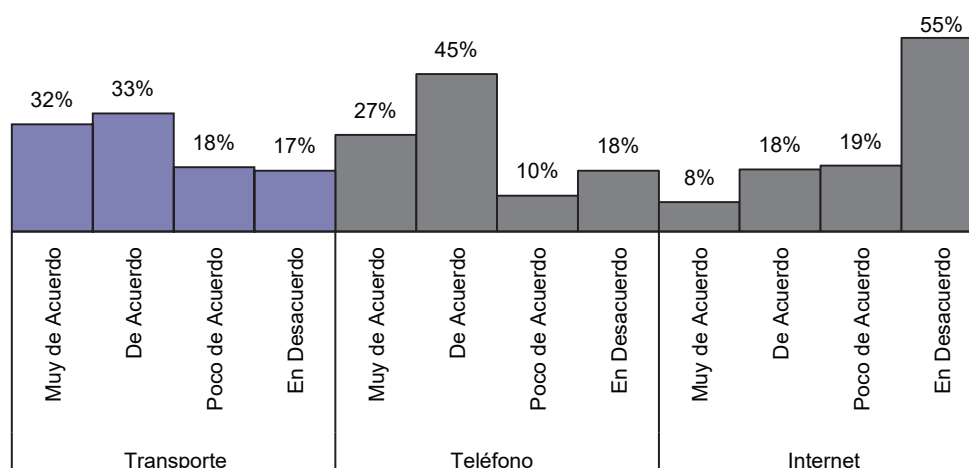
tras que un 16% reportó no estarlo. También se les consultó en cuanto al grado de formación de sus hijos, el 84% se consideró satisfecho con el nivel de educación que pueden brindarles a sus hijos. A su vez, los operarios de tambo afirman que es viable darles a sus hijos la posibilidad de estudio dado que poseen un trabajo con cierto grado de estabilidad y un ingreso tal que permite que sus hijos se eduquen y no trabajen, además aseguran de que el hecho que las escuelas públicas se sitúen a cortas distancias de sus viviendas hacen a la educación más accesible; el 85% de los hijos de los empleados tamberos acuden a escuelas que se encuentran a menos de 5 km de sus hogares.

En la figura 2 se presentan los resultados obtenidos al consultar a los asalariados respecto al grado de acuerdo en cuanto a las posibilidades que tienen de acceso al transporte y la comunicación. Es de destacar que si bien el 73% reportó llevar adelante la comunicación telefónica y en el 100% de los casos a través de teléfonos celulares. Solamente un 26% tiene acceso a servicio de internet, esto se explica en la mayoría de los casos porque los asalariados han reportado que son sus hijos los que hacen uso de esta tecnología dado que ellos no se han interesado o no han podido aprender a utilizarla; es así que prefieren pagar por este servicio para que sus hijos puedan acceder de esa manera a la comunicación telefónica.

mente un 26% tiene acceso a servicio de internet, esto se explica en la mayoría de los casos porque los asalariados han reportado que son sus hijos los que hacen uso de esta tecnología dado que ellos no se han interesado o no han podido aprender a utilizarla; es así que prefieren pagar por este servicio para que sus hijos puedan acceder de esa manera a la comunicación telefónica.

### Formación tambera de los asalariados

Para conocer el motivo por el que los operarios han decidido trabajar en el tambo se les consultó respecto a qué razón los llevó a elegir esta actividad. El 32% manifestó tener vocación para hacerlo mientras que un 15% lo asocia a una cuestión de tradición familiar (cabe destacar que los inicios producción lechera en el Valle de Lerma se remonta a más de 60 años), a su vez un porcentaje similar considera que es "lo único que sabe hacer". Lo que resulta importante de



**Figura 2.** Porcentaje de operarios en función al grado de acuerdo respecto al acceso al transporte y la comunicación.

destacar es que el 10% de los operarios que realizan actividades relacionadas con la producción de leche lo hace por los buenos salarios que estas les proveen, a su vez un 20% de estos asegura que a través de estos salarios buscan generar ahorros para dedicarse luego a otra actividad.

En cuanto a la antigüedad de los asalariados en actividades vinculadas a la lechería un 58% reportó contar con más de 5 años de experiencia y un 20% con 3 a 5 años. Respecto al tiempo que llevaban trabajando en la firma de la que son empleados actualmente la frecuencia de distribución obtenida fue similar; a su vez el 62% de los encuestados manifestó haber recibido algún tipo de capacitación promovida por la empresa de la que forman parte en el presente. Los datos obtenidos en el Valle de Lerma ponen de manifiesto una clara diferencia con las cuencas centrales, donde la baja tasa de permanencia de los operarios en los establecimientos lecheros, el 70% está menos de 4 años, compromete significativamente el desempeño de las empresas lecheras y atenta con el interés por parte de los productores de facilitarles instancias de capacitación al personal “temporal” (Baudracco *et al.*, 2014).

## Bienestar laboral

### Salario, régimen de contratación y jornada laboral

El salario que perciben los operarios en el 77% de los casos es el indicado por los organismos competentes del Estado (de tipo fijo), es decir, que reciben el importe que establece el ministerio de empleo en virtud del tipo de trabajo realizado; a su vez el 100% de los encuestados se encuentra vinculado a la empresa en la que trabaja por medio de la modalidad de relación de dependencia permanente. Cabe destacar que el régimen contratación que predomina en el Valle varía significativamente de los que son frecuentes entre los trabajadores de las cuencas centrales en donde, además de existir operarios en relación de dependencia, se destaca la figura del “tambero mediero”, es decir, aquel sujeto que establece algún acuerdo de aparcería con el dueño de los medios de producción, por lo que podría considerarse como la figura de socio (Cominiello, 2010).

Al ser consultados los trabajadores acerca del grado de satisfacción en el que se encuentran en función al salario que perciben solamente un 37% manifestó estar totalmente satisfecho; mientras que alrededor del 50% declaró estarlo en forma parcial dado que este no les resulta suficiente para hacer frente a su situación familiar. Si bien es cierto que el dinero no es el único motor que impulsa el trabajo en los seres humanos y que las personas necesitamos también de otras clases de motivaciones como lo son el reconocimiento y el trato cordial, es importante tener presente que al no encontrarse a gusto los operarios ya sea con la retribución económica -salario económico- o con la retribución de carácter no económico asociada con las necesidades personales, familiares y la calidad de vida -salario emocional- que perciben estaremos ante personas con diferentes grados de insatisfacción; insatisfacción que incidirá en la productividad de las empresas tamberas (Sáiz, 2001).

La jornada laboral diaria, del 73% de los encuestados, es de entre 8 a 10 horas; la distribución de la carga horaria es similar entre la mañana y la tarde (6:00 a 12:00 h y de 14:00 a 18:00 h), a su vez un porcentaje similar (72%) fue obtenido al consultar a los operarios respecto a si el tiempo de descanso diario les resultaba suficiente. Un 83% manifestó poder llevar adelante una vida social “normal” con el horario de trabajo establecido; resulta oportuno mencionar que la gran mayoría de los operarios que tienen hijos en edad escolar destacan que este horario de trabajo les da la posibilidad de almorzar con ellos y llevarlos/retirarlos de la escuela a las que asisten.

En cuanto al régimen de descanso alrededor del 50% declaró hacerlo 1 vez cada 15 días, a la vez que un 14% informó no contar con días de franco en el mes. Es importante destacar que se observa en igual proporción el régimen de descanso a día fijo (lo más usual es que sea un domingo cada dos semanas o un fin de semana al mes) o a pedido del trabajador; en esta última modalidad es el interesado quien tiene que acordar con sus compañeros respecto a su posibilidad de reemplazo. Por lo general los asalariados que manifestaron contar con 3 o más días al mes de descanso (5%) son aquellos que desempeñan funciones de encargado general en las explotaciones tamberas. A su vez, el 95% de los encuestados manifestó que los días asignados, previamente acordados, de descanso son respetados por parte de sus superiores.

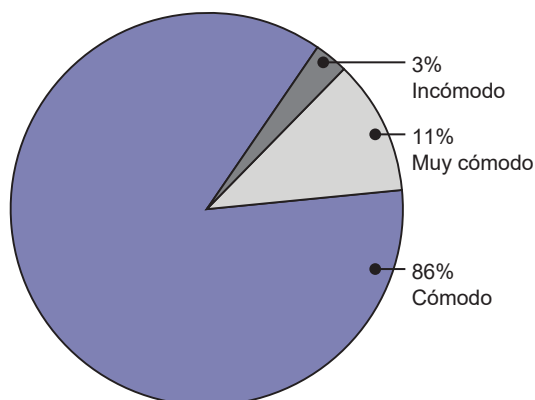
### Visión/opinión sobre el trabajo que realiza

Hertzberg (1966; citado por Manso Pinto, 2002) concluyó que, para lograr una satisfacción laboral aceptable, se deben cumplir ciertos factores que él denominó de higiene porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los problemas de salud (por ejemplo, beneficios tangibles, remuneración, condiciones de trabajo, ambiente de trabajo físico y relaciones interpersonales). Sin embargo, también mencionó que se necesitaban factores como la posibilidad de responsabilidad y desarrollo, liderazgo, colaboración y diseño de trabajo para lograr un efecto motivador.

Es así que a los operarios encuestados se les consultó respecto a cuán cómodos se sentían en el día a día realizando sus labores en el establecimiento en el que se encontraban (figura 3) y cuáles eran a su criterio los aspectos tanto positivos (figura 4) como negativos (figura 5) de ser tamberos, es decir, de su profesión. Cabe mencionar que para relevar esto se recurrió al sistema de elección (no más de 3 en cada caso) de opciones fijas.

Resulta importante destacar que solamente un 3% de los encuestados consideró sentirse incómodo en su trabajo. Situación que resulta alentadora y contribuye a la retribución del salario emocional de los trabajadores tamberos. Esto a su vez coincide cuando se analizan los aspectos que consideran positivo de su rutina diaria, dado que el tipo de trabajo que realizan, el trabajar con hacienda y el clima laboral han resultado ser los más valorado por los operarios.



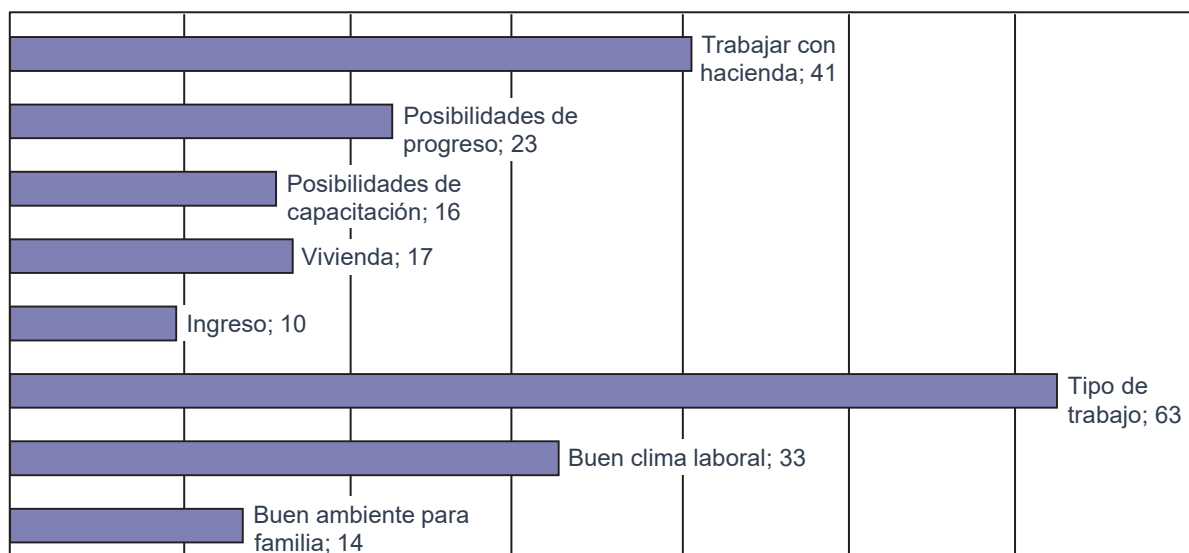


**Figura 3.** Porcentaje de operarios en función a cuán cómodos se sienten en su lugar de trabajo.

El barro y la lluvia como así también las temperaturas extremas, aunque en menor proporción, resultan ser los aspectos negativos más significativos del trabajo diario en el tambo. Si bien está socialmente aceptado que el trabajo en el campo es sacrificado dado la constaste exposición a condiciones climáticas adversas, es oportuno mencionar que al ser el tambo una actividad que se lleva adelante los 365 días del año los avatares de las inclemencias meteorológicas se vuelven aún más difíciles de sortear que en otras producciones agropecuarias. Dado que en Salta el régimen de lluvias es tipo monzónico, el intensificar el trabajar de mantenimiento de los caminos donde circulan tanto animales como operarios; como así también procurar la limpieza de los corrales de encierre durante los meses de verano; pueden resultar estrategias tendientes a menguar el efecto negativo del barro y la lluvia.

### Conocimiento de los objetivos del sector de trabajo y de la empresa

Es posible reconocer dentro de la explotación tambera diferentes áreas de trabajo, por lo general asociadas al tipo de labor que se lleva adelante. Es así que se distinguen en todos los tambos visitados áreas de alimentación, ordeño, crianza de terneros, reproducción, sanidad, y mantenimiento de instalaciones y maquinarias. Ya que la concepción fragmentada del sistema de producción de leche pone a las personas en una situación desventajosa para lograr el éxito de sus tareas y más aún si desconocen los objetivos propios del sector al que cada una pertenece se preguntó a los empleados el grado de conocimiento del plan de trabajo, tanto del área a la que estaban afectados como así también de la empresa en general. Los resultados indican que un 35% de los encuestados no conoce los objetivos del sector en el que trabaja. A su vez un 63% del total de los operarios desconoce el plan de trabajo general de la empresa y solamente un 24% de los asalariados reveló conocerlo claramente; cabe destacar que en la mayoría de los casos este porcentaje obedece a respuestas vinculadas a encargados de campo. Los datos obtenidos no resultan extraños si es que se considera que un 58% de los encuestados manifestó no haber contado con ninguna capacitación de inducción al ingresar a la firma en la que se encuentran trabajando, es decir, que carecen de información respecto del proceso productivo y de cómo su labor repercute en los objetivos de las empresas. Esto tiene su explicación en que, por lo general, la participación de los operarios en las instancias de planificación es nula. Es sabido que la participación en la toma de decisiones, independientemente la escala y la magnitud, resulta un poderoso motivador para los trabajadores, es por ello que se indagó en este sentido a los operarios. El 94% de los encuestados manifestó que al ser consultados por algún tema en particular vinculado



**Figura 4.** Aspectos positivos del trabajo diario: número de operarios que eligieron cada alternativa.

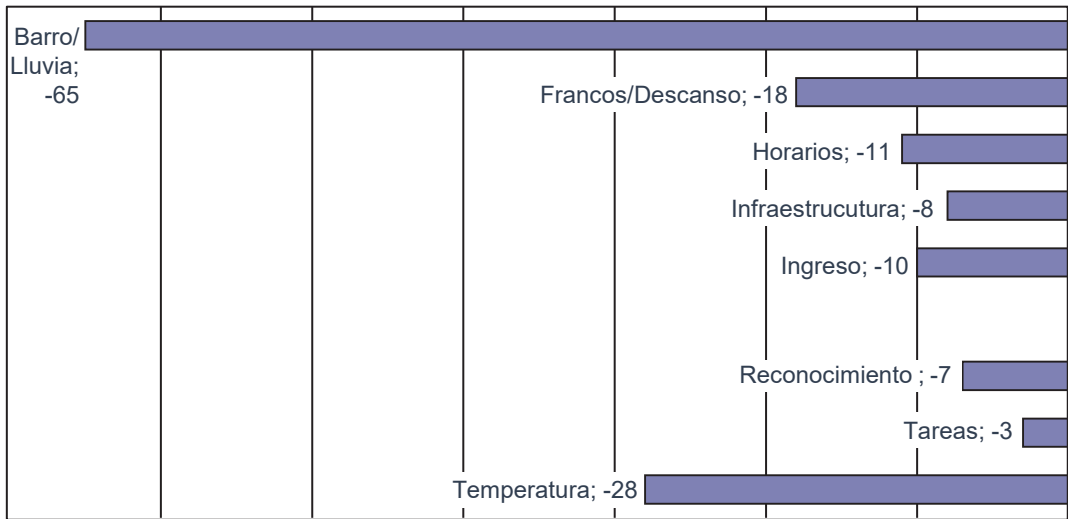


Figura 5. Aspectos negativos del trabajo diario: número de operarios que eligieron cada alternativa.

a sus actividades diarias dan su opinión al respecto, pero solamente un 46% considera que es tomada en cuenta.

Interacción con dueños y asesores

La gestión de los empleados si bien es reconocida como una función principal del manejo de los establecimientos lecheros (Hadley *et al.*, 2002; Hagevoort *et al.*, 2013), todavía es un área que necesita un mayor desarrollo por parte de los propietarios y administradores. Para que los tambos tengan éxito en el cumplimiento de los objetivos de calidad, producción y rentabilidad, los empleadores deben administrar bien a las personas y los empleados deben realizar su trabajo lo mejor que puedan. Se han informado las relaciones entre las prácticas de gestión de los empleados y las medidas de algún aspecto de la productividad del rodeo como por ejemplo la calidad de la leche (Schewe *et al.*, 2015) y la eficiencia del ordeño (Rodrigues *et al.*, 2005).

Sin embargo, las relaciones entre la gestión de los empleados y las medidas de rentabilidad de la explotación lechera rara vez se han estudiado y solo ocasionalmente se han demostrado (Stup *et al.*, 2006).

En la figura 6 se presentan los resultados obtenidos respecto al trato que reciben los empleados por parte del dueño. Tal cual se observa, un 16% declaró no tener trato con este; si se considera en conjunto se puede concluir que alrededor del 20% de los operarios de tambo no poseen una adecuada interacción con quien, en última instancia, es su jefe. Si bien un 52% reportó tener una buena relación, destacaron que esta se centra en un trato cordial, pocas veces asociado a cuestiones laborales.

Tal cual lo relevado en el Valle de Lerma, es importante destacar que en cuencas lecheras de sobrada relevancia internacional como la de Wisconsin en Estados Unidos se han detectado situaciones semejantes. Kayitsinga *et al.*

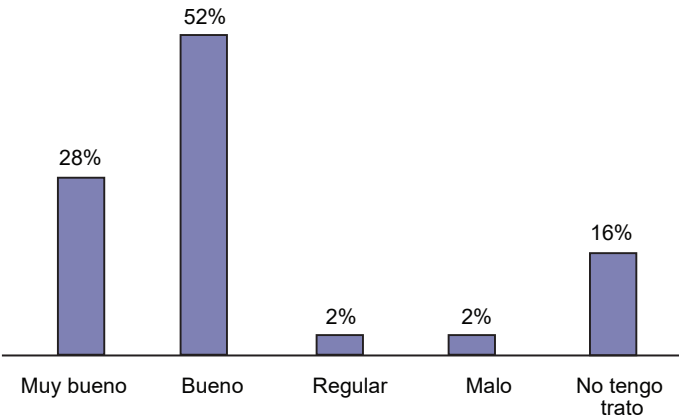


Figura 6. Porcentaje de distribución en función al trato recibido por los operarios por parte del dueño.

(2017) sugieren que, aunque los empresarios tamberos reconocen la importancia de encontrar y retener buenos empleados e incluso de motivar a los empleados con comentarios positivos, el interés en mejorar la gestión de los empleados ha sido históricamente limitado.

Si bien la encuesta no lo contemplaba, se indagó respecto a si tuvieran la posibilidad de hablar con los dueños de manera directa, que le demandarían con el objetivo de mejorar la relación y promover los espacios de diálogo e intercambio. Alrededor del 90% consideró como estratégico una mayor presencia por parte del dueño en la finca. Los asalariados relacionan directamente una presencia asidua con un mayor involucramiento y por ende un mayor interés en cuestiones vinculadas al tambo; resulta oportuno destacar esto dado que al ser varias de las explotaciones relevadas de tipo mixtas (tabaco-tambo) los operarios opinan que ellos se encuentran vinculados a una actividad secundaria, motivo por el cual el contacto con el dueño resulta marginal. A su vez consideran que el interés por el tambo se pone de manifiesto cuando termina la época de cultivo del tabaco (marzo) y este a su vez, depende inversamente del grado de cumplimiento de los objetivos fijados para la campaña tabacalera.

Lo mencionado anteriormente toma una relevancia sustancial para la gestión de los recursos humanos en la cuenca salteña, ya que se cree que la relación entre los empleados y su jefe inmediato es uno de los aspectos más importantes del entorno laboral y un componente clave de la satisfacción laboral, la retención y la rotación. La calidad de la supervisión es el grado en que los empleados sienten los valores de sus supervisores; y donde los elementos clave de esta relación son el respeto, el reconocimiento, la equidad y la comunicación abierta (Bhowmick *et al.*, 2012).

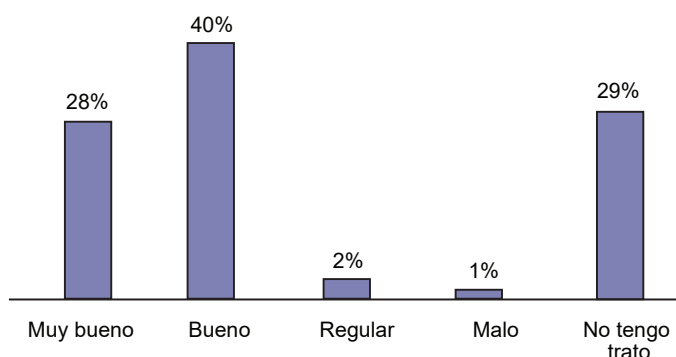
En lo que respecta al trato que reciben los operarios por parte de los asesores, tanto veterinarios como ingenieros agrónomos y zootecnistas, que visitan ya sea semanal o quincenalmente las explotaciones, un 68% reportó que estos les dispensan un trato cordial y amable; mientras que un 30% declaró no tener relación con los profesionales. Esto por lo general se debe a que hay algunas funciones

dentro de las explotaciones que no son injerencia de los asesores, como por ejemplo el manejo de tractores y del mixer (máquina que mezcla de manera homogénea los distintos ingredientes de la dieta animal), el trabajo de asistencia durante el ordeño el riego de los cultivos.

### Percepción del trabajo en cuanto a la visión por parte de la sociedad y conformidad con este

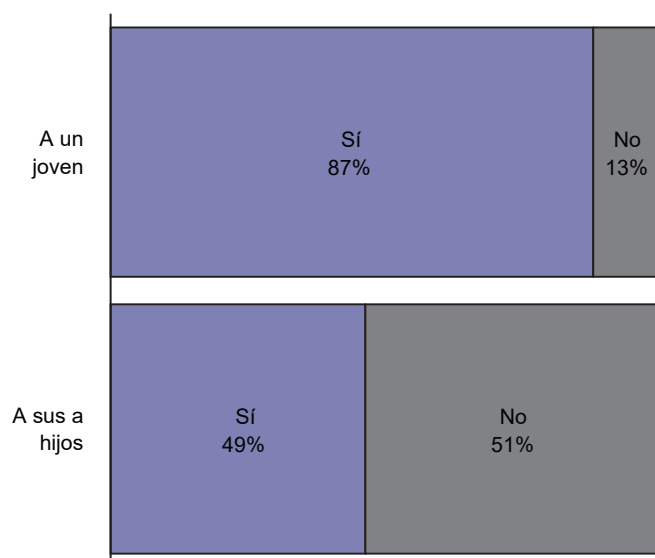
Para indagar en cuanto a la percepción de los asalariados respecto al tipo de empleo que poseen se les preguntó cómo creían que la sociedad consideraba al trabajo que realizaban. El 60% opinó que para la sociedad su trabajo resulta ser considerado como sacrificado mientras que para un 34% cree que es calificado como un buen empleo. A su vez, se les consultó si ellos recomendarían tanto a un joven como a sus hijos dedicarse a actividades relacionadas con el tambo (figura 8). Resulta interesante ver los cambios en los porcentajes en el tipo de respuesta si es que se trata de un joven al que no conocen o de sus hijos; el 95% de aquellos que no desean el mismo empleo para sus hijos manifestó anhelar que ellos continúen sus estudios universitarios y que de trabajar en el tambo sea como un profesional del sector.

A fin de que los operarios pudieran dar su opinión, se los consultó respecto a que, si según su experiencia personal resultaría necesario, o no, llevar adelante cambios asociados a mejorar el grado de bienestar laboral de los asalariados; cabe mencionar que esta pregunta no contó con opciones fijas de respuesta. Un 75% consideró que si es necesario llevar adelante acciones que permitan mejorar la situación en la que trabajan; en primer término (37%) asocian como limitante del bienestar al régimen de francos y descansos del que gozan; a su vez aseguran que este es el motivo fundamental por el que cuesta tanto trabajo conseguir mano de obra en los establecimientos lecheros. En segundo lugar (31%) consideran el sueldo como un aspecto a mejorar; cabe mencionar que en la mayoría de los establecimientos relevados los haberes que perciben los operarios resulta el normado por el Ministerio de Trabajo, aunque es importante destacar que en no todos los casos



**Figura 7.** Porcentaje de distribución en función al trato recibido por los operarios por parte de los asesores.





**Figura 8.** Porcentaje de operarios que recomiendan su trabajo a un joven y a sus hijos.

los trabajadores están dados de alta para la función específica que ejecutan en la explotación y son considerados, a pesar de no serlo, como peones generales.

En función a lo anteriormente mencionado es importante destacar lo manifestado por Milligan, (2017), quien sugiere que el éxito de las empresas lácteas dependerá cada vez más de la capacidad del empleador para desarrollar una fuerza laboral competente, motivada y apasionada.

## CONCLUSIONES

En virtud a la encuesta realizada se ha podido constatar que un alto porcentaje de los asalariados tamberos de la cuenca del Valle de Lerma se encuentran conformes el tipo de trabajo que han elegido por vocación o tradición, y que aquellos que tienen contacto con dueños y asesores se sienten a gusto con el trato que reciben; aspectos fundamentales que contribuyen a un buen clima laboral.

A su vez, resulta oportuno mencionar que en varios de los establecimientos encuestados los operarios tamberos ven como una debilidad de sus trabajos el tipo de vivienda y grado de comodidad que les es ofrecida, la escasa cantidad de días de descanso al mes y, aunque en menor proporción, el salario de perciben. El detectar que en los establecimientos lecheros hay operarios que llevan más de un año de antigüedad y que desconocen los objetivos no solo de la empresa general, sino también del área en la que se encuentran trabajando; resulta un aspecto para abordar en el corto plazo si es que se pretende una mejora en los índices productivos de los tambos.

En virtud de la información obtenida se pone de manifiesto que si bien los trabajadores tamberos se muestran satisfechos con el tipo de labores que realizan y cómodos

dentro de las empresas en las que trabajan; resulta necesario implementar acciones que permitan mejorar aún más sus condiciones laborales, en lo que refiere a una vivienda familiar que satisfaga sus necesidades, al fortalecimiento de la interacción con los dueños y al fomento de la participación e involucramiento dentro de la explotación tambera. De esa manera es de esperar que alcancen un grado satisfacción laboral mayor; ya que una persona satisfecha con su trabajo realiza su labor de forma animada, busca aprender y mejorar sus habilidades; lo que sin dudas repercutirá en la productividad de la explotación tambera.

También es importante destacar el hecho que los productores hayan facilitado los medios para llevar adelante este trabajo, a la vez que se hayan preocupado por conocer la opinión general de sus operarios respecto al grado de satisfacción laboral, resulta alentador para la construcción de un nuevo paradigma de trabajo en lechería orientado al desarrollo integral de las personas que trabajan en los tambos y tendiente a la profesionalización del trabajador tambero.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores reconocen la predisposición de productores de la cuenca del Valle de Lerma por permitirles el acceso tanto a sus establecimientos como así también el diálogo con los operarios que ellos trabajan. A su vez, los autores agradecen a los operarios de tambo que han colaborado con su tiempo y paciencia durante todo el proceso de entrevistas y encuestas realizado en los respectivos establecimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

BIANCHI, A. 1992. Regiones productivas de Salta y Jujuy. Revista Panorama agropecuario N.º 41. 9-14 pp.

- BAUDRACCO, J.; LAZZARINI, B.; LYONS, N.; BRAIDA, D.; ROSSET, A.; JAUREGUI, J.; MAIZTEGUI, J. 2014. Proyecto ÍNDICES: Cuantificación de limitantes productivas en tambos de Argentina. Reporte Final. Convenio de Vinculación Tecnológica entre Junta Intercooperativa de Productores de Leche y Facultad de Ciencias Agrarias de Esperanza, UNL. 97 p.
- BHOWMICK, B.K.; ISLAM, N.; SAHA, D.K.; SIDDIQUE, A.B. NAZMUL, A.K. 2012. A Study on Employee Job Satisfaction of New Zealand Dairy Products BD Ltd. IJBMT, 2(11), 1-11.
- COMINIELLO, S. 2010. Los procesos de trabajo en los tambos de las cuencas lecheras de Santa Fe y Córdoba. vi Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata. (Disponible: <http://www.aacademica.org/000-027/399> verificado: 09 de enero de 2019).
- HADLEY, G.L.; HARSH, S.H.; WOLF, C.A. 2002. Managerial and financial implications of major dairy farm expansions in Michigan and Wisconsin. J. Dairy Sci. 85,2053-2064.
- INDEC. 2010. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. (Disponible: <http://www.indec.gov.ar/> verificado: 20 de diciembre de 2018).
- KAHN, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Acad. Manage. J. 33:692-724.
- KAYITSINGA, J.; SCHEWE, R.L.; CONTRERAS, G.A.; ERSKINE, R.J. 2017. Antimicrobial treatment of clinical mastitis in the eastern United States: The influence of dairy farmers' mastitis management and treatment behavior and attitudes. J. Dairy Sci. 100,1388-1407.
- MARTÍNEZ, G.M.; SUÁREZ, V.H. 2015. Relevamiento de indicadores productivos de los tambos del Valle de Lerma, Salta. RAPA, 35(1),108.
- MANSO PINTO, J.F. 2002. El legado de Frederik Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT 128, 79-86.
- MASLOW, A. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
- MILLIGAN, R.A. 2017. Leadership for the farm business.. En: BEEDE, D.K. (Ed.). Large Dairy Herd Management. 3rd ed. Am. Dairy Sci. Assoc., Champaign, IL. 1179-1187 pp.
- OLEA, M.M. 2016. Ruralidad y educación en argentina: instituciones, políticas y programas. (Disponible: <http://www.oppad.uns.edu.ar/docs/trabajos/congresos/ruralidad%20y%20educacion.pdf> verificado: 11 de enero de 2019).
- PARDÍAS, S. 2013. El trabajo familiar en pequeños tambos entrerrianos como estrategia de organización y reproducción social. Memorias del 11.º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires. 29 p.
- RODRIGUES, A.C.O.; CARAVIELLO, D.Z.; RUEGG, P.L. 2005. Management of Wisconsin dairy herds enrolled in milk quality teams. J. Dairy Sci. 88,2660-2671.
- SAÍZ, E. 2001. El Salario Emocional. Deusto en directo, 15,56-59.
- SCHEWE, R.L.; KAYITSINGA, J.; CONTRERAS, G.A.; ODOM, C.; COATS, W.A.; DURST, P.; HOVINGH, E.P.; MARTINEZ, R.O.; MOBLEY, R.; MOORE, S.; ERSKINE, R.J. 2015. Herd management and social variables associated with bulk tank somatic cell count in dairy herds in the eastern United States. J. Dairy Sci. 98,7650-7665.
- STUP, R.E.; HYDE, J.; HOLDEN, L.A. 2006. Relationships between selected human resource management practices and dairy farm performance. J. Dairy Sci. 89,1116-1120.
- SUÁREZ, V.H., MARTÍNEZ, G.M. 2015. Caracterización de los sistemas productivos de leche del Valle de Lerma, Salta. RAPA, 35(2),109.
- VARGAS Gil, J.R. 1999. Carta de suelos de la República Argentina, provincia de Salta- Valle del Lerma. Hoja 7 Cerrillos. INTA-EEA Salta- Macroregión NOA. 62-63 pp.